

The copyright © of this thesis belongs to its rightful author and/or other copyright owner. Copies can be accessed and downloaded for non-commercial or learning purposes without any charge and permission. The thesis cannot be reproduced or quoted as a whole without the permission from its rightful owner. No alteration or changes in format is allowed without permission from its rightful owner.



**CABARAN PEMBANGUNAN DAN PERMASALAHAN PERBEZAAN
BUDAYA DI KALANGAN PENGURUS DALAM PELABURAN
PERLADANGAN KELAPA SAWIT: SATU KAJIAN KES TERHADAP
PERBADANAN PEMBANGUNAN PERTANIAN NEGERI PERAK
(PPPNP) DI PALEMBANG, INDONESIA**



MAGHRIBI MOHAMED (818504)

**Tesis ini Dikemukakan ke Ghazali Shafie Graduate School of Government, bagi
memenuhi syarat untuk penganugerahan Ijazah Sarjana Hubungan
Antarabangsa
Universiti Utara Malaysia**



Kolej Undang-Undang, Kerajaan dan Pengajian Antarabangsa
(College of Law, Government and International Studies)
Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI
(Certification of thesis / dissertation)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(We, the undersigned, certify that)

MAGHRIBI MOHAMED (818504)

calon untuk ijazah
(candidate for the degree of)

SARJANA

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:
(has presented his/her thesis / dissertation of the following title):

**CABARAN PEMBANGUNAN DAN PERMASALAHAN PERBEZAAN BUDAYA DI
KALANGAN PENGURUS DALAM PELABURAN PERLADANGAN KELAPA SAWIT : SATU
KAJIAN KES TERHADAP PERBADANAN PEMBANGUNAN (PPNP) DI PALEMBANG,
INDONESIA**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi.
(as it appears on the title page and front cover of the thesis / dissertation).

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada **23 Oktober 2017**

*That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on: **October 23, 2017***

Pengerusi Viva
(Chairman for Viva)

PROF. DR. MOHAMMED HALIB

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Luar
(External Examiner)

**PROF. DATO' DR. MOHAMAD NASIR
HJ. SALUDIN**

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Dalam
(Internal Examiner)

**PROF. MADYA DR. MOHD. HANIFF
JEDIN**

Tandatangan
(Signature)

Tarikh: **23 Oktober 2017**
Date

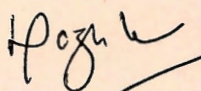
Nama Pelajar
(Name of Student) : MAGHRIBI MOHAMED (818504)


Tajuk Tesis
(Title of the Thesis) : CABARAN PEMBANGUNAN DAN PERMASALAHAN
PERBEZAAN BUDAYA DI KALANGAN PENGURUS DALAM
PELABURAN PERLADANGAN KELAPA SAWIT : SATU KAJIAN
KES TERHADAP PERBADANAN PEMBANGUNAN (PPNP) DI
PALEMBANG, INDONESIA

Program Pengajian
(Programme of Study) : SARJANA

Penyelia Pertama
(First Supervisor) : DR. NAZARIAH OSMAN

Penyelia Second
(Second Supervisor) : DR. MOHD FAISOL KELING


Tandatangan
(Signature)


Tandatangan
(Signature)



UUM
Universiti Utara Malaysia

KEBENARAN MENGGUNA

Dalam membentangkan tesis ini, bagi memenuhi syarat sepenuhnya untuk Ijazah Sarjana (M.Sc) Universiti Utara Malaysia, saya bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti boleh secara bebas membenarkan sesiapa sahaja untuk memeriksa. Saya juga bersetuju bahawa penyelia saya atau jika ketiadaannya, Dekan Ghazali Shafie Graduate School of Government (GSGSG) diberi kebenaran untuk membuat salinan tesis ini dalam sebarang bentuk, sama ada keseluruhannya atau sebahagiannya, bagi tujuan kesarjanaan. Adalah dimaklumkan bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau kegunaan tesis ini sama ada sepenuhnya atau sebahagiannya bagi tujuan keuntungan kewangan, tidak dibenarkan kecuali setelah mendapat kebenaran bertulis dari saya. Juga dimaklumkan bahawa pengiktirafan harus diberikan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia dalam sebarang kegunaan kesarjanaan terhadap sebarang petikan daripada tesis saya.

Sebarang permohonan untuk menyalin atau mengguna mana-mana bahan dalam tesis ini, sama ada sepenuhnya atau sebahagiannya hendaklah dialamatkan kepada:

Dekan (Ghazali Shafie Graduate School of Government)
UUM Kolej Undang-undang, Kerajaan dan Pengajian Antarabangsa
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman

PENGHARGAAN



Tiada daya dan kekuatanku melainkan dengan pertolongan dan kekuatan Allah SWT. Selawat serta salam kepada junjungan besar Nabi Muhammad SAW untuk segenap alam yang membawa kesejahteraan dan syafaat kepada mereka yang beriman.

Alhamdulillah, bersyukur ke hadrat Allah SWT dengan limpah kurnia dan hidayah-NYA dapat saya menyiapkan tesis ini sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat wajib bagi memperolehi Sarjana Sains Perniagaan Antarabangsa dengan jayanya. Di kesempatan ini, saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan jutaan terima kasih tidak terhingga kepada Dr. Nazariah Osman dan Dr. Mohamad Faisol Keling selaku penyelia yang banyak berkorban masa dan tenaga untuk memberi tunjuk ajar serta bimbingan sepanjang tempoh menyiapkan penyelidikan ini. Berkat bimbingan dan bantuan beliau, maka tesis ini dapat disiapkan dengan sempurna pada masa yang ditetapkan. Banyak saya belajar daripada beliau sama ada dalam dunia akademik atau hubungan manusia seharian. Semoga beliau dirahmati, diberikan kesejahteraan dan kesihatan yang baik oleh Allah SWT.

Tanpa restu dan doa daripada ibubapa mungkin kita tidak dapat menikmati kehidupan yang sejahtera di dunia dan akhirat. Justeru itu, tidak ketinggalan juga ucapan jutaan terima kasih tidak terhingga kepada ayahanda tercinta Hj. Mohamed Saad dan ibunda tersayang Hjh. Fawiyah Hj. Che Mat yang telah mendidik dan memberi semangat serta tidak jemu-jemu menyokong saya sepanjang menjalankan penyelidikan ini. Begitu juga, ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada isteri tercinta Nor Azizah Daud, anak-anak Mimi Zulfa, Mashaf Munir dan Mimi Zahra yang sentiasa disisi saat susah dan senang serta menjadi nadi semangat dalam menyiapkan tesis ini. Tesis ini juga tanda

pengorbanan dan sokongan isteri tersayang dan anak-anak. Mereka telah memberi seribu makna, kekuatan dan menjadi inspirasi kepada saya untuk menyiapkan tesis ini. Tanpa semangat, dorongan dan nasihat kalian, tidak mampu untuk saya menyiapkan penyelidikan ini.

Di samping itu, ucapan penghargaan dan terima kasih juga diberikan kepada adik-adik dan rakan rakan di Universiti Utara Malaysia (UUM) terutama di Pusat Pengajian Perniagaan Antarabangsa, Kolej Undang – Undang Kerajaan Dan Pengajian Antarabangsa yang sentiasa memberi sokongan dan berkongsi ilmu secara langsung atau tidak langsung bagi menyiapkan tesis ini. Jutaan terima kasih juga kepada barisan responden yang terdiri daripada pembuat dasar dan pegawai kanan kerajaan yang sanggup berkongsi maklumat dan idea untuk menjayakan tesis ini. Semoga kalian semua sentiasa dicucuri rahmat oleh Allah SWT.

Sekian, terima kasih



Abstrak

Perladangan kelapa sawit telah berkembang di Malaysia semenjak 1970-an dengan membabitkan pembukaan tanah-tanah baru serta penglibatan secara langsung pihak kerajaan dan swasta secara besar-besaran. Dengan permintaan yang tinggi terhadap minyak kelapa sawit dunia, ia telah mempengaruhi pihak kerajaan, kerajaan negeri, syarikat-syarikat GLC dan swasta untuk membabitkan diri secara aktif dalam penanaman kelapa sawit sehingga membuat pelaburan diluar negara. Senario ini turut membabitkan anak syarikat kerajaan Negeri Perak iaitu Perbadanan Pembangunan Pertanian Negeri Perak (PPPNP) untuk membuat pelaburan dalam perladangan kelapa sawit bukan sahaja di Malaysia tetapi juga di luar negara khususnya di Indonesia semenjak pertengahan tahun 1990-an. Penerokaan pelaburan PPPNP di wilayah Palembang , Sumatera Selatan, Indonesia telah mencatatkan pelbagai kejayaan. Namun begitu, pelaburan PPPNP di Indonesia tidak dapat lari dari cabaran dan permasalahan khususnya berkaitan dengan perbezaan budaya. Oleh itu kajian ini memfokuskan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi dan masalah yang dihadapi oleh PPPNP dalam pelaburan di Indonesia. Beberapa persoalan kajian telah diutarakan seperti apakah faktor-faktor yang mempengaruhi pelaburan penanaman kelapa sawit PPPNP di Indonesia, apakah masalah dan halangan yang dihadapi oleh PPPNP, bagaimanakah masalah silang budaya mempengaruhi pelaburan PPPNP dan bagaimanakah PPPNP menyelesaikan permasalahan tersebut. Soalan-soalan tersebut dikemukakan bagi menjawab objektif kajian seperti mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi pelaburan penanaman kelapa sawit di Indonesia, mengkaji masalah yang dihadapi oleh PPPNP di Indonesia, mengenalpasti faktor utama yang mempengaruhi masalah silang budaya dan mengenalpasti usaha-usaha yang dilakukan oleh PPPNP dalam menangani permasalahan tersebut. Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif sebagai kaedah pengumpulan data primer atau sekunder. Di antara metod digunakan adalah seperti temubual, lawatan dan pemerhatian. Hasil kajian mendapati faktor-faktor yang mempengaruhi PPPNP melabur di Indonesia adalah seperti kesesuaian tanah, kos upah buruh dan kos pengeluaran yang rendah, kesesuaian iklim dan budaya serta geopolitik yang hampir sama dengan Malaysia. Faktor-faktor diatas telah meningkatkan pelaburan PPPNP dan menambahkan penghasilan tanaman kelapa sawit. Namun begitu masih terdapat cabaran dan halangan yang perlu ditempuhi oleh PPPNP dalam pelaburan di Indonesia terutamanya dalam aspek silang budaya. Disebabkan perbezaan pentadbiran dan budaya ini telah menyebabkan wujudnya pelbagai masalah seperti syarat dan birokrasi kerajaan, prosedur yang membebankan, hubungan dengan masyarakat setempat, isu kepimpinan, isu budaya, isu bahasa dan isu rasuah. Masalah-masalah ini merupakan cabaran kepada PPPNP terutama dalam bidang dengan syarikat-syarikat tempatan di daerah Palembang, Indonesia.

Kata Kunci: Perbadanan Pembangunan Pertanian Negeri Perak (PPPNP), Pelaburan, Perladangan Kelapa Sawit, Silang Budaya, Indonesia.

Abstract

Oil palm plantations have grown rapidly in Malaysia since 1970s involving the opening of new lands and the direct involvement of the government and the private sector on a large scale. With the high demand for oil palm globally, it has influenced governments, state governments, GLC and private companies to actively participate in oil palm cultivation which involves overseas investments. This scenario also involves a government subsidiary of the Perak State Agricultural Development Corporation (PPNP) which has invested in oil palm plantations not only in Malaysia but abroad, especially in Indonesia since the mid-1990s. The exploration of PPPNP investment in Palembang region, South Sumatra, Indonesia has recorded a number of success. However, PPPNP investment in Indonesia cannot escape the challenges and problems, particularly in relation to cultural differences. Therefore, this study focuses on the factors affecting and the problems faced by PPPNP in Indonesia investment. Some research questions have been raised as to what factors affecting PPPNP oil palm plantation investment in Indonesia, what are the problems and obstacles faced by PPPNP, how cross-cultural issues affect PPPNP investment and how the PPPNP resolve this problem. The questions were raised to answer the objectives of the study such as identifying factors affecting oil palm plantation investment in Indonesia, studying the problems faced by PPPNP in Indonesia, identifying the key factors affecting the cross cultures and identifying the effort undertaken by PPPNP in handling the problem. This study used qualitative method as a primary or secondary data collection method. Among the methods used are interviews, visits and observations. The findings show that factors affecting PPPNP investing in Indonesia such as land suitability, low labor and production costs, climate and cultural suitability and geopolitics that is similar to Malaysia. The above factors have increased investment of PPPNP and increased the production of oil palm crops. However, there are still challenges and obstacles that must be taken by PPPNP investing in differences, there are still challenges and obstacles that must be taken by PPPNP investing in Indonesia especially in cross-cultural aspect. Due to these administrative and cultural differences, there have been numerous problems such as government conditions and issues, cultural issues, language issues and issues of corruption. These problems are the challenges for the PPPNP especially in competing with local companies in Palembang, Indonesia.

Keywords: Perak Agricultural Development Corporation (PPNP), Investment, Oil Palm, Cross Culture, Indonesia.

KANDUNGAN

1. KEBENARAN MENGGUNA	ii
2. PENGHARGAAN	iii
3. ABSTRAK	v
4. SUSUNAN KANDUNGAN	vii
5. SENARAI JADUAL	xi
6. SENARAI RAJAH	xii
7. SENARAI PETA	xiii
8. SENARAI SINGKATAN	xiv
9. SENARAI LAMPIRAN	xvi

BAB SATU

PENGENALAN

1.0	Pengenalan	1
1.1	Pelaburan dalam Kelapa Sawit di Indonesia	2
1.1.1	Pengurusan Silang Budaya Yang Dihadapi oleh Syarikat Asing di Indonesia	6
1.1.2	Aspek Bersifat <i>Collectivism</i>	7
1.1.3	Aspek Budaya dan Keagamaan	8
1.1.4	Aspek Komunikasi dan Pengurusan Masa	9
1.1.5	Aspek Peranan Wanita (Feminism)	11
1.1.6	Pendekatan Positif Terhadap FDI	12
1.1.7	Pendekatan Negatif Terhadap FDI dan Silang Budaya	13
1.2	Penyataan Masalah	18

1.3	Persoalan Kajian	20
1.4	Objektif Kajian	20
1.5	Kepentingan Kajian	21
1.6	Kerangka Teori Kajian	21
	1.6.1 Foreign Direct Investment (FDI)	21
	1.6.2 Model <i>Ownership, Location</i> dan <i>Internalization</i> (OLI)	23
	1.6.3 <i>Cross Culture Management</i> (CCM)	27
1.7	Metodologi Kajian	36
1.8	Pembahagian Bab	40

BAB 2 KAJIAN AWAL MENGENAI PEMBANGUNAN DAN PERLADANGAN KELAPA SAWIT OLEH SYARIKAT MALAYSIA

2.0	Pengenalan Bab	43
2.1.	Pembangunan Pertanian Kelapa Sawit Kepada Malaysia	43
2.2	Perbadanan Pembangunan Pertanian Negeri Perak	46
2.3	Pembangunan Pertanian Kelapa Sawit di Indonesia	47
	2.3.1 Pelaburan di Kalimantan	66
	2.3.2 Pelaburan di Sumatera	68
2.3.3	Pelaburan di Palembang	70
2.4	Masalah dalam Pelaburan di Indonesia	75
2.5	Budaya Indonesia dan Organisasi	81
	2.5.1 Budaya Kerja Dan Birokrasi Di Indonesia	84
	2.5.2 Budaya Komunikasi dan Bahasa di Indonesia	88
	2.5.3 Masalah Rasuah	89
	2.5.4 Kemudahan dan Infrastruktur	96
	2.5.5 Masalah Pemilikan Tanah	97
2.6	Kesimpulan Bab	99

BAB 3 PERBADANAN PEMBANGUNAN PERTANIAN NEGERI PERAK DAN PERLADANGAN KELAPA SAWIT DI INDONESIA

3.0	Pengenalan Bab	100
3.1	Latar Belakang Perbadanan Pembangunan Pertanian Negeri Perak (PPPNP)	101
3.2	Struktur Korporat Perbadanan Pembangunan Pertanian Negeri Perak	107
3.2.1	Perbandingan Struktur Korporat PPPNP dengan Perlis Plantation Berhad	108
3.2.2	Lembaga Pengarah Perbadanan Pembangunan Pertanian Negeri Perak	111
3.3	Laporan Audit Negeri Perak Tahun 2010	112
3.3.1	Laporan Audit Negeri Perak Tahun 2014	116
3.5	Faktor Memengaruhi Pelaburan PPPNP di Indonesia	118
3.5.1	Kesesuaian Tanah	118
3.5.2	Kos Buruh dan Pengeluaran Yang Rendah	120
3.5.3	Kesesuaian Iklim	121
3.5.4	Budaya dan Geopolitik yang Hampir Sama dengan Malaysia	123
3.6	Kesimpulan	126

BAB 4 ANALISA HALANGAN DAN CABARAN YANG DIHADAPI OLEH PPPNP DI INDONESIA

4.0	Pendahuluan	127
4.1	Pengurusan Antara Syarikat Dengan Kerajaan	127
4.2	Dasar Kerajaan	129
4.2.1	Masalah Syarat Dan Birokrasi Kerajaan	131
4.2.2	Prosedur Yang Membebankan	139
4.3	Masalah Pengurusan Dalam Operasi Ladang	142
4.3.1	Masalah Pengurusan PPPNP Dengan Masyarakat	145
4.3.2	Masalah Kepimpinan	150
4.4	Masalah Budaya	152
4.5	Masalah Bahasa	163

4.6	Masalah Rasuah	166
4.7	Masalah Pengaruh Geografi Terhadap Operasi	168
4.8	Persaingan Antara PPPNP dengan Syarikat Tempatan	170
4.9	Kesimpulan Bab	173

BAB 5 PENUTUP

5.1	Rumusan Keseluruhan	175
5.2	Cadangan	179



SENARAI JADUAL

Bil	Perkara	M/S
Jadual 1.1.	Jumlah Keluasan Tanaman Kelapa Sawit Di Indonesia Mengikut Negara	4
Jadual 2.2	Laporan Aliran Bersih Pelaburan Asing (FDI) Ke Negara-Negara ASEAN Pada Tahun 1996 Hingga Tahun 2010	50
Jadual 2.3	Jumlah Pengeluaran Dan Eksport Minyak Kelapa Sawit Indonesia	56
Jadual 2.4.	Pendapatan Per Kapita Penduduk Kota Palembang Kesan Kemasukan Pelabur.	72
Jadual 3.5	Jumlah Pendapatan, Perbelanjaan dan Keuntungan Bersih Syarikat bagi Tahun Kewangan 2007 hingga 2009	113
Jadual 3.6.	Jumlah Pendapatan, Perbelanjaan dan Keuntungan Bersih Syarikat bagi Tahun Kewangan 2011 hingga 2013	117
Jadual 4.7	Kedudukan Jumlah Pekerja Bagi PT Pinang Witmas Sejati dan Syarikat Kerajaan Negeri Perak	149
Jadual 4.8	Sumbangan PPPNP Yang Telah Disediakan Oleh PPPNP	157
Jadual 4.9	Perbezaan Beberapa Perkataan Malaysia Dengan Indonesia	165

SENARAI RAJAH

Bil	Perkara	M/S
Rajah 1.1	Pembukaan Estet Terbesar di Indonesia	3
Rajah 1.2.	Kerangka Kajian	34
Rajah 2.3	Jadual Hasil Perkebunan Kelapa Sawit Di Kalimantan	66
Rajah 2.4	Pengeluaran Minyak Sawit Indonesia dan Malaysia	69
Rajah 2.5	Keluasan Kawasan Perladangan Kelapa Sawit Di Indonesia Pada Tahun 2004–2008	78
Rajah 3.6	Sejarah Penubuhan Perbadanan Pembangunan Pertanian Negeri Perak	105
Rajah 3.7	Struktur Korporat Perbadanan Pembangunan Pertanian Negeri Perak	108
Rajah 3.8	Struktur Koprak Perlis Plantation Berhad	109
Rajah 3.9	Struktur Lembaga Pengarah PPPNP	111
Rajah 3.10	Trend Keuntungan Bersih PPPNP bagi Tahun Penyata Kewangan PPPNP Tahun 2007 hingga 2009	114
Rajah 3.11	Trend Pendapatan Dan Perbelanjaan PPPNP Bagi Tahun Kewangan 2007- 2009	114
Rajah 3.12	Trend Keuntungan Bersih PPPNP bagi Tahun Kewangan 2011-2013	117
Rajah 3.13	Trend Pendapatan dan Perbelanjaan PPPNP bagi Tahun Kewangan 2011-2013	118
Rajah 4.14	Permohonan PPPNP Bagi Memenuhi Kriteria ISPO	136
Rajah 4.15	Ladang PT Pinang Witmas Sejati	137
Rajah 4.16	Proses Pembayaran Gaji dan Anggota Polis Yang Mengiringi Urusan Pembayaran Gaji	140
Rajah 4.17	Penduduk Desa Sebagai Pekerja PT Pinang Witmas Sejati	148
Rajah 4.18	Pesta atau Majlis Keramaian Penduduk Desa	156
Rajah 4.19	Sekolah dan Guru Yang Disediakan PPPNP	159
Rajah 4.20	Kemudahan Janakuasa Elektrik Yang Disediakan PPPNP	160
Rajah 4.21	Kemudahan Kilang dan Tongkang Yang Disediakan PPPNP	162
Rajah 4.22	Pencawang Komunikasi Yang Disediakan PPPNP	163

Rajah 4.23	Kemudahan Tangki Pengumpulan dan Tongkang Yang Disediakan PPPNP	169
Rajah 4.24	Kemudahan Tangki Pengumpulan dan Tongkang Yang Disediakan PPPNP	170

SENARAI PETA

Bil	Perkara	M/S
Peta 2. 1.	Peta Lokasi Perladangan Kelapa Sawit Di Indonesia.	57
Peta 2.2	Perladangan Kelapa Sawit Di Pulau Sumatera	68
Peta 2.3	Kawasan Perladangan Kelapa Sawit Syarikat Kumpulan YPJH	74



SENARAI SINGKATAN

AOB	-	Lembaga Pemantauan Audit
ASEAN	-	Pertubuhan Negara-Negara Asia Tenggara
BKPM	-	Lembaga Penyelarasan Pelaburan Indonesia
BPKP	-	Lembaga Penyeliaan Kewangan dan Pembangunan
BPN	-	Badan Pertanahan Negara
BTS	-	Buah Tandan Segar
CCM	-	Cross Culture Management
CEO	-	Ketua Pegawai Eksekutif
CPO	-	Crude Palm Oil
DxP	-	baka Dura x Pisifera
FDI	-	Pelaburan Langsung Asing
FELCRA	-	Federal Land Consolidation and Rehabilitation Authority
FELDA	-	Federal Land Development Authority
GAPKI	-	Gabungan Perusahaan Kelapa Sawit Indonesia
GIMNI	-	Persatuan Industri Indonesia Vegetable Oil
GLC	-	Government Linked Companies
HGS	-	Hak Guna Semula
HGU	-	Hak Guna Usaha
HPK	-	Hutan Produksi Yang Boleh Dikonversi
IBM	-	International Business Machines
ICAC	-	Independent Commission Against Corruption
IDR	-	Indonesian Rupiah
IPSO	-	Indonesian Sustainable Palm Oil
KDNK	-	Keluaran Dalam Negara Kasar
KEDA	-	Kedah Regional Development Authority
KETENGAH	-	Lembaga Kemajuan Terengganu Tengah
KPK	-	Komisi Pemberantasan Korupsi
KPM	-	Kadar Perahan Minyak
LKTP	-	Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan
MNC	-	Multi National Company
MPOB	-	Malaysian Palm Oil Board
MSM	-	Minyak Sawit Mentah
OLI	-	Ownership, Location dan Internalization
PNI	-	Polis Nasional Indonesia
PORIM	-	Institut Penyelidikan Kelapa Sawit
PPB	-	Perlis Plantation Berhad
PPN	-	Pejabat Peguam Negara
PPNP	-	Perbadanan Pembangunan Pertanian Negeri Perak
PRC	-	People's Republic of China
RISDA	-	Rubber Industry Smallholders Development Authority
RM	-	Ringgit Malaysia
RSPO	-	Roundtable on Sustainable Palm Oil
SC	-	Suruhanjaya Sekuriti
TIPIKOR	-	Tindak Pidana Korupsi

USD	-	Dolar Amerika Syarikat
UURI	-	Undang-Undang Republik Indonesia
YASBI	-	Yayasan Kelapa Sawit Berkelanjutan Indonesia
YPJH	-	Yayasan Pertanian Johor Holding



SENARAI LAMPIRAN

- | Bil | Perkara |
|------------|---|
| 1. | Sesi Temubual dengan Dato' Seri Diraja Dr. Zambery Kadir, Menteri Besar Perak dalam sesi temubual pada 23 dan 28 Oktober 2016 di Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri, Ipoh Perak |
| 2 | Sesi Temubual Dengan Tuan Kahar Muktaruddin, (Pengurus Ladang PT Pinang Witmas Sejati) |
| 3 | Sesi Temubual Dengan Tuan Asmali Ali (Pengurus Kewangan Ladang PT Pinang Witmas Sejati) |
| 4 | Surat Urusan Permohonan Kebenaran ISPO Oleh PPPNP |



BAB SATU

PENGENALAN

1.0 Pendahuluan

Pembangunan sektor pertanian Malaysia telah bermula sebelum tahun 1957 yang memfokuskan pengeluaran getah yang menjadi sektor utama pertanian negara sehingga tahun 1980-an (Hartley, 1988). Dalam masa yang sama, pertanian mula diperkenalkan dan dimajukan pada awal tahun 1960-an selaras dengan pembukaan tanah baru Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan (LKTP) di bawah program Pembangunan Luar Bandar (Harcharan Singh, K.,1976). Kelapa sawit telah muncul sebagai komoditi yang penting dan merupakan tanaman strategik kepada ekonomi Malaysia bermula pada akhir tahun 1970-an yang memberikan sumbangan sebanyak RM 3.6 bilion pada tahun 1985 dan meningkat kepada RM 67.7 bilion pada tahun 2016 dalam Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) (Ramasamy B, Ong D & Yeung M.C.H, 2005). Kepentingan sektor pertanian dapat dilihat dengan penubuhan pelbagai institusi pembangunan kawasan pertanian, penyatuan dan pemulihan tanah seperti FELDA, RISDA, FELCRA dan agensi pembangunan wilayah. Sektor pertanian dan kelapa sawit telah mencatatkan jumlah pekerja 1,429,000 hingga 930,000 orang pekerja dalam tahun 1995 dan 2010 (Gunarso, Hartoyo, Agus & Killeen, 2013).

Terdapat lebih daripada 1,200 buah syarikat swasta yang telah melibatkan diri dalam pelaburan perladangan kelapa sawit yang membabitkan 1,264 buah estet kelapa sawit (Hai T.C, 2002). Antara syarikat-syarikat besar dalam negara yang terbabit dalam sektor perladangan kelapa sawit adalah Kumpulan *Guthrie Berhad*, *Golden Hope Plantations*

RUJUKAN:

- Abang Helmi Ikhwan (1998). Investment Opportunities In The Plantation Sector In Sarawak. *The Planter*. Kuala Lumpur. Vol. 74. Bil 866.
- Abdul Hamid Abdul Wahab & Dzuljastri Abd Razak (2015). Relative Efficiency of Plantation Companies In Malaysia: A Financial Ratio-Based Data Envelopment Analysis Approach. *Proceeding*, Kuala Lumpur Business Economics and Law Conference 6. Vol 1. 18-19 April 2015. Kuala Lumpur.
- Abimanyu, Anggito & Rob Goodfellow (1997) The Culture of Economic Change in Indonesia. From Rapid Growth to the National Car Loicy. Dalam Rob Goodfellow. *Business Culture In Indonesia*. Oxford: Butterworth-Heinemannantara.
- Abu Bakar Abdul Hamid & Inda Sukati (2011). The Relationship between Firm Integration and Supply Chain Orientation. *Journal Kemanusiaan*. Bil. 17 Jun 2011
- Adnan, Hanim (2015). Newly implemented Malaysian Sustainable Palm Oil Means More Business. *The Jakarta Post*.
- Ahmad Ashmal Azizan Zaimah Darawi & Mohd Noor Mamat (2012). Senario Masa Hadapan Pasaran Dan Pemasaran Industri Minyak Sawit Malaysia Ke Arah Perancangan Strategik Dalam Peningkatan Daya Saing Global Future Scenario And Marketing Of Malaysia Palm Oil For Planning Strategies In Enhancing Competitiveness In International Markets. *Prosiding PERKEM VII*, Persidangan Kebangsaan Ekonomi Malaysia ke VII. JILID 1.
- Aida Enviroment (2014). *Malaysian Overseas Foreign Direct Investment in Oil Palm Land Bank. Scale and Sustainability Impact*. Sahabat Alam Malaysia. June Amsterdam.
- Aidil Fitri (2009). Hutan Rawa Gambut Merang Kepayang Masa lalu – Masa kini – Masa depan. *Merang REDD Pilot Project South Sumatera*. Palembang. Februari 2009.
- Anoraga, Panji (2009). *Psikologi Kerja*. Jakarta:PT Rineka Cipt
- Antras, P. & Elhanan Helpman. (2004). Global Sourcing. *Journal of Political Economy*. Vol. 112 Bil 3.

- Aparna Mathur & Kartikeya Singh (2013). Foreign Direct Investment, Corruption and Democracy. *Journal Applied Economics*. Vol.45.bil 8.
- Ato Suprpto, Director General Agriculture Infrastructure. *Land And Water Resources Development In Indonesia - Ato Suprpto*. Ministry of Agriculture, Indonesia. rujuk <http://www.fao.org/docrep/005/ac623e/ac623e0g.htm>
- Axel Sell (2001). *Foreign Direct Investment, Strategic Alliances and the International Competitiveness of Nations. With Special Reference on Japan and Germany*. University Bremen. <http://www.iwim.uni-bremen.de/publikationen/pdf/b072.pdf>
- Azran Fitri Rahim (2015). Syarikat Malaysia diiktiraf di Indonesia. *Utusan Malaysia*. 24 Jun.
- Bala Ramasamy, Darryl Ong & Matthew C. H. Yeung (2005). Asian Academy Of Management Journal Of Accounting And Finance Firm Size, Ownership And Performance In The Malaysian Palm Oil Industry. *Asian Academy Of Management Journal Of Accounting And Finance*. Vol 1.
- Basri, Faisal & Haris Munandar (2009). Lanskap Ekonomi Indonesia: Kajian dan Renungan Terhadap Masalah-Masalah Struktural, Transformasi Baru dan Prospek Perekonomian Indonesia. Jakarta : Kencana Prenada Media Group
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, And Educational Impact*. New Jersey: Erlbaum.
- Basyarsyah II, Tengku Lukman Sinar (2005). Adat Budaya Melayu Jati dan Keperibadian. Sumut:Forkala
- Beria Leimona, Sacha Amarusaman, Bustanul Arifin, Fitria Yasmin, Fadhil Hasan, Herdhata Agusta, Peter Sprang, Steven Jaffee & Jaime Frias (2015). *Indonesia's 'Green Agriculture' Strategies and Policies: Closing the Gap between Aspirations and Application*. World Agroforestry Centre. *Occasional Paper 23*. <http://www.worldagroforestry.org/sea/Publications/files/occasionalpaper/OP0003-15.pdf>
- Boulakia J. & David C. (1971). Ibn Khaldun: A Fourteenth-Century Economist. *Journal of Political Economy*. Bil 79.

- Browaeys M. & Price R. (2008). *Understanding Cross-Cultural Management*. Princeton Hall.
- Budiono (2000). *Teori Pertumbuhan Ekonomi*. Yogyakarta: BPFE.
- Budiono Kusumohamodjojo (2000). *Kebhinekaan Masyarakat Indonesia*. Jakarta: Grasindo.
- Buletin PPPNP*. Edisi Mac-Disember 2013.
- Buntoro Rianto. Overview of Palm Oil Industry landscape in Indonesia. Palm Oil Plantation Industry Landscape. regulatory and financial overview. *Plantation Indonesia*.
- Carlos Eduardo Frickmann Young & Joshua Bishop (1995). Adjustment Policies and the Environment: A Critical Review of the Literature .*CREED Working Paper*. Series No 1. Julai.
- Casson A (2000.) The Hesitant Boom: Indonesia's Oil Palm Sub-Sector In An Era Of Economic Crisis And Political Change. *CIFOR Occasional Paper*. Bogor: Indonesia.
- Chan, K W (2002). Oil Palm Sequestration And Carbon Accounting: Our Global Strength. *Proceeding*. Malaysian Palm Oil Association Seminar On R&D For Competitive Edge In The Malaysian Palm Oil Industry. 19-20 March 2002.
- Chanet Martin (2005). From High Maintenance To High Productivity: What Managers Need To Know About Generation Y. Industrial And Commercial Training. Vol. 37
- Chaney, L. H. & Martin, J. S. (2011). *Intercultural Business Communication*. (5th ed). Prentice Hall.
- Chaplin, J. P. (1985). *Dictionary Of Psychology*. New York: Bantam Doubleday
- Chatman, J. A., & Flynn, F.J (2001). The Influence Of Demographic Heterogeneity On
- Chin, M. (2011). Biofuels In Malaysia: An Analysis Of The Legal And Institutional Framework. *Working Paper*. Bil 64. CIFOR. Indonesia: Bogor

- Christian H.M. Ketels (2008). From Clusters To Cluster-Based Economic Development. *International Journal Technological Learning, Innovation And Development*. Vol. 1, No. 3.
- Clarke, T. (2007). *International Corporate Governance. A Comparative Approach*. Oxon: Routledge.
- Comparison of the ISPO, MSPO and RSPO Standards. Economics Climate Environment. Rujuk http://www.sustainablepalmoil.org/wp-content/uploads/sites/2/2015/09/Efeca_PO-Standards-Comparison.pdf
- Datuk Seri Dr. Zambry Abd Kadir (Ogos 2015). Membentangkan Rancangan Lima Tahun Perak di bawah RMK 11. *Sinar Harian*. 19 Ogos 2015.
- Davidson S., Juwono V. & Timberman D. (2006). *Curbing Corruption in Indonesia 2004-2006: A Survey of National Policies and Approaches*. Center for Strategic and International Studies and The United States-Indonesia Society.
- Delgado, M., Ketels, C., Porter, M. E., & Stern, S. (2012). The Determinants of National Competitiveness. *NBER Working Paper*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Delgado, M., Ketels, C., Porter, M. E., & Stern, S. (2012). The Determinants of National Competitiveness. *NBER Working Paper*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Dina Meria Sinaga (2012). Analisis Kebijakan Pengelolaan Perkebunan Kelapa Sawit Di Provinsi Sumatra Utara. *Tesis*. Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Dina Meria Sinaga (2012). Analisis Kebijakan Pengelolaan Perkebunan Kelapa Sawit Di Provinsi Sumatra Utara. *Tesis*. Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Djohan Hanafiah (1995). *Melayu-Jawa : Citra Budaya Dan Sejarah Palembang*. Jakarta : Rajagrafindo Persada.
- Djojodipuro, M (1992). *Teori lokasi*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi: Universitas Indonesia Jakarta.

- Dodi Wirawan Irawanto (2009). An Analysis of National Culture and Leadership Practices in Indonesia. *Journal of Diversity Management*. Vol 4.Bil 2.
- Douglas Sheil, Anne Casson, Erik Meijaard, Meine van Noordwijk, Joanne Gaskell, Jacqui Sunderland-Groves, Karah Wertz & Markku Kanninen (2009). The Impacts And Opportunities Of Oil Palm In Southeast Asia What Do We Know And What Do We Need To Know? *Occasional Paper*. Bil 51. CIFOR :Jakarta.
- Dunning, John H. 1977. Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach. Dalam Bertil Ohlin, Per-Ove Hesselborn, dan Per Magnus Wijkman (edt). *The International Allocation of Economic Activity*. London: Macmillan.
- Emil P. Bolongaita (2011). A New Model For An Anti-Corruption Agency? Indonesia's Corruption Eradication Commission A Symposium On The Fundamentals Of An Effective Anti-Corruption Agency. Paperwork. Dalam *Asian Institute Of Management (AIM)*. South Asia Department Asian Development Bank (ADB). 6 Mei.
- Endang Poerwanti (2008). *Assesmen Pembelajaran SD*. Depdiknas: Jakarta.
- Eric Wakker (2000). *Funding Forest Destruction The Involment of Dutch Banks in the Financing of Oil Palm Plantations in Indonesia*. Greenpeace. Netherlands. Mac.
- Ethier, Wilfred J. (1986). The Multinational Firm. *Quarterly Journal of Economics*. Vol 101. Bil 4.
- Fons Trompenaars & Charles Hampden-Turner (2004). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. New York: Jenson Books.
- Food Security and Land Governance Factsheet Indonesia. Land Governance for Equitable and Sustainable Development.
<http://www.landgovernance.org/assets/20160627-Factsheet-Indonesia.pdf>
- Forging Plans .*Investment Guide Indonesia, Overview of Investment and Tax Regulatory Framework*. Rodl&Partner. 2016/2017.
http://www.roedl.com/fileadmin/user_upload/Documents/Regionenbroschueren/2012_neu/investment-guide_indonesia_Roedl-Partner-eng.pdf
- Garrick Blalock & Paul J Gertler (2005). Foreign Direct Investment and Externalities: The case for Public Intervention. Dalam *Does Foreign Direct Investment*

promote Development. Theodore H Moran, Edward M. Graham dan Magnus Blomstrom. Washington: Institute for International Economics Center for Global Development.

Garrick Blalock & Paul J Gertler (2005). Foreign Direct Investment and Externalities: The case for Public Intervention. Dalam *Does Foreign Direct Investment promote Development*. Theodore H Moran, Edward M. Graham dan Magnus Blomstrom. Washington: Institute for International Economics Center for Global Development.

Gesteland, Richard R. (2012). *Cross-Cultural Business Behavior. A Guide for Global Management*. <http://www.cbspres.dk/Visning-aftitel.848.0.html?&cHash=ba60a9ccdd06f02f1bfa3383b68a6ca3&ean=9788763002387>

Goenardi D., Drajat B., Erningpraja L. & Hutabarat B. (2005). *Prospek dan Arah Pengembangan Kelapa Sawit di Indonesia*. Jakarta: Litbang Deptan.

Guida Pratica (2013). *Malaysia, An Overview of Malaysian Outward Foreign Direct Investment*. Itali Januari. <http://www.ice.gov.it/paesi/asia/malaysia/upload/173/Malaysia%20OFDI%20review-Oct12.pdf>

Guiso, L., Sapienza, P. & Zingales, L. (2006). Does Culture Affect Economic Outcomes? *Journal Of Economic Perspectives*. Vol 20. Bil 2.

H.Hendarto (1993). Mengenai Konsep Hegemoni Gramsci. Dalam Tim Redaksi Driyarkara. *Diskursus Kemasyarakatan dan Kemanusiaan*. Gramedia Pustaka Utama :Jakarta

Hackman, J.R., Lawler III, E.E. & Porter, L.W. (1983). *Perspective On Behavior In Organizations*. New York: Mcgraw-Hill.

Hall, E.T. & Hall, M.R. (1990). *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth: Intercultural.

Hamid Ponco Wibowo (2015). *Kajian Ekonomi Dan Keuangan Regional Provinsi Sumatera Selatan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan Triwulan IV – 2014*. Pejabat Perwakilan Bank Indonesia. Wilayah Sumatera Selatan. Februari

Hani Perwitasari & Pinjung Nawang Sari (2013). Analisis Input-Output Komoditas Kelapa Sawit Di Indonesia. *Mediagro*. Vol 9. No. 1.

Harcharan Singh, K. (1876). *The Oil Palm Industry Of Malaysia: An Economic Study*. Penerbit Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

Hartley, C.W.S. (1988). *The Oil Palm*. 3rd Ed. London: Longman.

Henry F.L. Chung & Peter Enderwick (2001). An Investigation Of Market Entry Strategy Selection: Exporting Vs Foreign Direct Investment Modes—A Home-Host Country Scenario. *Asia Pacific Journal of Management*. Vol 18. Bil 4.

Heri Junaidi (2016). Budaya Kerja Melayu dalam Mengembangkan Wirausaha Mahasiswa di Perguruan Tinggi Kota Palembang. *Jurnal Kajian Islam dan Kemasyarakatan*. Vol 22. Bil.1.

Hilda Aprina (2014) Analisis Pengaruh Harga Crude Palm Oil (CPO) Dunia terhadap Nilai Tukar Riil Rupiah. *Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan*. Vol 16. Bil.4. April.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. (1st ed.) Beverly Hills: Sage.

Hofstede, G. H. (2005). *Cultures And Organizations : Software Of The Mind*. New York: McGraw-Hill.

http://eprints.undip.ac.id/3264/2/18_Artikel_Endah_ok.pdf

<http://kpdnkk.bernama.com/>

<http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/19830/3/Chapter%20II.pdf>

http://ww1.utusan.com.my/utusan/info.asp?y=1999&dt=0219&pub=Utusan_Express&sec=Business&pg=bs_05.htm

http://www.bappenas.go.id/files/1613/6506/4458/04buku-iii-rkp-2012---bab-iv_20110524162527_4.pdf

<http://www.ppbgroup.com/our-company/corporate-structure.php>

<http://www.pppnp.gov.my/pppnp/index.php/maklumat/organisasi/fungsi.html>

<http://www.pppnp.gov.my/ppnp/index.php/maklumat/pengenalan/penubuhan.html>

<http://www.sustainablepalmoil.org/standards/>

<http://www.sustainablepalmoil.org/standards/#ispo>

<https://www.pressreader.com/>

<https://www.pwc.com/id/en/publications/assets/palm-oil-plantation.pdf>

https://www.sc.com.my/my/general_section/audit-oversight-board/

Hwang, A., Francesco, A.M. And Kessler, E. (2003). The Relationship Between Individualism-Collectivism, Face, and Feedback And Learning Process In Hong Kong, Singapore, And The United States. *Journal Of Cross-Culturalpsychology*. Vol 34. Bil 1.

Iniasitif Membuahkan Kejayaan: Ladang Integrasi sosial dan Agrotorism. *Buletin PPPNP*. Edisi September 2012-Februari 2013. Perak: PPPNP.

Irawanto, D. (2007). National Culture and Leadership: Lesson from Indonesia. *Journal of Business and Management Eksekutif*. Vol 4 Bil.3.

Jaafar Muhammad (1997). *Kelakuan organisasi* (edisi kedua). Kuala Lumpur: Leeds Publications.

James M.Burns (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

[John Rupert Firth](#) (1957). *Papers in linguistics, 1934-1951*. Oxford: Oxford University Press.

Johnnywinata Kewinoto, Muchtar Mariso Dan Sjahrudin (2015). Analisis Pengaruh Harga Komoditas Minyak Kelapa Sawit (CPO), Tingkat Inflasi, Nilai Tukar Rupiah Dan Volume Penjualan Komoditas (CPO) Terhadap Harga Saham Pada Perusahaan Penghasil Kelapa Sawit (CPO) Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Pada Tahun 2008-2012. *JOM FEKON*. Vol. 2 No. 1 Februari .

Jomo, K. S., Phang, Y. T., Khoo, K. J. (2004). *Deforesting Malaysia: The Political Economy And Social Ecology Of Agricultural Expansion And Commercial Logging*. London: Zed Books & Unrisd.

- Josep Roucek (1994). *Masyarakat dan Adat Budaya*. Bandung: Mandar Maju.
- Kajian Franky Sirabani 2016. *Foreign Direct Investment into Indonesia Grows 2015*
Kamus Besar Bahasa Indonesia. Ed. IV. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama. 2008.
Kejayaan KPK Indonesia-Jadikanya Iktibar. Kajian Politik Untuk Perubahan.
<https://kprumalaysia.org/2014/05/21/kejayaan-kpk-indonesia-jadikannya-iktibar/>
- Kenali Perbadanan Pembangunan Negeri Perak. *Buletin PPPNP*. Edisi Januari-Jun 2011.
- Kim, Young Yun (2001). *Becoming Intercultural: An Integrative Theory Of Communication And Cross Cultural Adaptation*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Koentjaraningrat (1980). *Pengantar Antropologi*. Jakarta: Aksara Baru.
- Kunjungan Rasmi TYT Gabenor Provinsi Lampung Indonesia. *Buletin PPPNP*. Edisi Julai-Disember 2011.
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Pemerintah Kota Palembang. Mac 2012. <http://inspektorat.palembang.go.id/tampung/dokumen/dokumen-13-4.pdf>
- Laporan Ekonomi Koridor Sumatera. (2008). Masterplan PE3EI. Koridor Ekonomi Sumatera.
- Laporan Ketua Audit Negara (2008). *Penyata Kewangan Negeri dan Pengurusan Jabatan/Agensi Negeri Perak Tahun 2007*. Jabatan Audit Negara Malaysia.
- Laporan Ketua Audit Negara (2010). *Pemyata Kewangan Kerajaan Negeri Dan Pengurusan Kewangan Jabatan/Agensi Negeri Perak 2010*. Jabatan Audit Negara Malaysia. 2010.
- Laporan Ketua Audit Negara (2014). *Penyata Kewangan Kerajaan Negeri Dan Pengurusan Kewangan Jabatan /Agensi Negeri Perak Tahun 2014*. Jabatan Audit Negara Malaysia.
- Laporan kewangan Syarikat Perwakilan Bank Indonesia Wilayah VII. (2013). Kajian Ekonomi Regional: Wilayah Sumatera Selatan.
- Laporan Lembaga Penyelarasan Pelaburan. Berita Harian, 11 Feb, 2016.

Laporan Rasmi Statistik Perkebun Indonesia 2013-2015 (2014). Laporan Rasmi. Direktorat Jenderal Perkebunan : Jakarta. Disember

Laporan *Roundtable on Sustainable Palm Oil* (RPSO). 2004
<http://www.sustainablepalmoil.org/standards/>

Laporan Seketeriat Jenderal, Jabatan Perindustrian (2007). Gambaran Sekilas Industri Minyak Kelapa Sawit.

Laporan Tahunan PPPNP, 2014.

Laporan World Growth. *World Growth Palm Oil Green Development Campaign*. Februari 2011
http://worldgrowth.org/site/wp-content/uploads/2012/06/WG_Indonesian_Palm_Oil_Benefits_Bahasa_Report-2_11.pdf

Losing Ground The Human Rights Impacts Of Oil Palm Plantation Expansion In Indonesia. Laporan Friends Of The Earth, Lifemosaic And Sawit Watch. Februari 2008.

Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior* (6th Ed.). New York: Mcgraw-Hill.

Majlis Makan Malam Sambutan 40 tahun, Sebuah Perjalanan Perbadanan Pembangunan Pertanian Negeri Perak. *Buletin PPPNP*. Edisi Julai-Disember 2015.

Maria Carkovic dan Ross Levine (2005). Does Foiegn Direct Investment Accelerate Economic Growth? Dalam *Does Foreign Direct Investment Promote Development*. Theodore H Moran, Edward M. Graham dan Magnus Blomstrom. Washington: Institute for International Economics Center for Global Development.

[Marie-Joëlle Browaeys](#) & [Roger Price](#) (2008). ***Understanding Cross-cultural Management***. London: Prentice Hall.

Marti, Serge (2008) *Losing Ground. The Human Rights Impacts Of Oil Palm Plantation Expansion In Indonesia*. Friends Of The Earth, Lifemosaic And Sawit Watch. Februari.

- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row
- Matthew Sparke, James D Sidaway, Tim Bunnell & Carl Grundy-Warr† (2014). *Triangulating The Borderless World: Geographies Of Power In The Indonesia–Malaysia–Singapore Growth Triangle*. Singapore: National University Of Singapore.
- Michael E Porter, Christian Ketels & Mercedes Delgado (2007). *The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index. The Global Competitiveness Report 2007–2008*. The World Economic Forum.
- Michael E. Porter & Christian Ketels (2009). *Indonesia: Attracting Foreign Investment*. Harvard: Harvard Business School.
- Michele Ford (2008). *Women and Work in Indonesia*. Routledge :USA
- Ming, K. K. (2001). Strategic Thrust In Addressing Current Challenges: The Plantation Perspective. *Oil Palm Industry Economic Journal*. Vol 1. Bil 1.
- Mohammad Taqiuddin Mohamed (2008). Rasuah dan Pertumbuhan Ekonomi: Perbandingan antara Malaysia Indonesia. *Tesis*. Jabatan Syariah dan Ekonomi Akademi Pengajian Islam. Universiti Malaya.
- Mohd Hafiz Abdul Wahab.(2008). Rasuah dan Pertumbuhan Ekonomi: Perbandingan antara Malaysia Indonesia. *Tesis*. Pusat Pengajian Ekonomi dan Perniagaan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Muta Hiromitsu dan Budiona (1987). Education and Manpower Training in Indonesia. *Asian Economic Journal*. Vol 1.Bil 2.
- Nancy J. Adler, Allison Gundersen (2008). *International Dimensions of Organizational Behavior*. New York: Cengage Learning.
- Nasiatun Yasiroh (2013). *Proses Morfologis Bahasa Melayu Palembang Skripsi. Tesis. Fakultas Bahasa Dan Seni*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Nasir Amirudin M. & Abdullah R. (2000). *Marketing Of Palm Oil*. Advances In Oil Palm Research. Vol 2. hl

- Nasrun M. (2005). *Islam in Indonesia: Propoting Cooperation between Indonesia and the United States of America*. Washington DC: Attache for Education and Culture Embassy of Republic Indonesia.
- Nooriah Yusof (2011). Pelaburan Langsung Asing Dan Pembangunan Industri Barangan Elektrik Dan Elektronik Di Negeri Pulau Pinang, 1970–2007. *Kemanusiaan*. Vol. 18, No. 2.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991). People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit. *Academy Management Journal*. Vol.34 Bil 3.
- Palm Oil in Numbers 2010. Laporan GAPKI.
- Palm Oil Tri-Partie Cooperation. *CIMT Bulletin*. Centre for IMT-GT Subregional Cooperation. Vol 1.Bil 4.
- Pekerti, A.A & Sendjaya, S. (2010). Exploring Servant Leadership Across Cultures: Comparative Study In Australia And Indonesia. *International Journal Of Human Resources Management*. No 21.
- Penjenamaan Semula PPPNP. *Buletin PPPNP*. Edisi Julai-Disember 2011.
- Perak Agrotourism Resort. *Buletin PPPNP*. Edisi Jan-Jun 2016.
- Perak To Set up Palm Oil Mill in Palembang, Indonesia. *Utusan Malaysia*. 19 Februari 1999.
- Perasmian dan Pelancaran, Perak Agrotourim Resort (PATRO) oleh DYMM Sultan Nazrin Muizzuddin Shah. *Buletin PPPNP*. Edisi Jan-Jun 2016.
- Perjanjian PPPNP & Malayan Flour Mills Bhd. *Buletin PPPNP*. Julai-Disember 2015.
- Peterson, B. (2004). *Cultural Intelligence: A Guide To Working With People From Other Cultures*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Petrus Gunarso, Manjela Eko Hartoyo, Fahmuddin Agus & Timothy J. Killeen (2013). *Oil Palm And Land Use Change In Indonesia, Malaysia And Papua New Guinea*. Reports From The Technical Panels Of The 2nd Greenhouse Gas. Roundtable On Sustainable Palm Oil (RSPO). November.

- Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, December.
- Pletcher, J. (1991). Regulation With Growth: The Political Economy Of Palm Oil In Malaysia. *World Development*. Vol. 19. Bil.6.
- PPPNP Terus Berkembang Mju Selepas Struktur Semula dan Koporat. *Buletin PPPNP*. Edisi Julai-Disember 2011.
- Prestasi PPPNP memberansangkan Keuntungan membanggakan. *Buletin PPPNP*. Edisi Juali-Disember 2011.
- Projek-Projek baru Menarik Minat Kunjungan Agensi Dalam dan Luar Negara. *Buletin PPPNP*. Edisi mac-Disember 2013.
- Provinsi Kalimantan Timur. *Laporan Kegiatan Tim Komite Percepatan Dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia (KP3EI)*. Provinsi Kalimantan Timur. Laporan Kegiatan Tahun 2013. Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
- Pushparajah, E. (2001). Strategic Directions For The Sustainability Of The Oil Palm Industry . *The Planter*. Kuala Lumpur. Vol 77. Bil 904.
- Reiny Iriana & Fredrik Sjöholm (2002). Indonesia's Economic Crisis: Contagion and Fundamental. *The Developing Economics*. Bil 2. June.
- Richard R. Gesteland (2012). *Cross-Cultural Business Behavior*. Denmark: Copenhagen Business School Press
- Robert E. Lipsey & Fredrik Sjöholm (2005). The Impact Of Inward FDI On Host Countries: Why Such Different Answers?. Dalam *Does Foreign Direct Investment promote Development*. Theodore H Moran, Edward M. Graham dan Magnus Blomstrom. Washington: Institute for International Economics Center for Global Development.
- Rock Melon, Transformasi Pertanian Kerajaan Negeri. *Buletin PPPNP*. Edisi September 2012-Februari 2013. Perak: PPPNP.
- Ropingi (2010). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Aliran Kemasukan Pelaburan Asing Langsung Ke Pulau Jawa. *Tesis Phd*. Universiti Utara Malaysia. September.

- Saharudin Musthafa (2013). Sukarnya melabur di Indonesia-Gabenor. *Utusan Malaysia* 22Oktober 2013 http://ww1.utusan.com.my/utusan/Ekonomi/20131022/ek_03/Sukarnya-melabur-di-Indonesia---Gabenor#ixzz4QkmGfj3C
- Sarwono, S.S. (1998). Cultural Values And Marketing Practices In Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*. Vol 13. Bil 2
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture And Leadership* (2nd Ed.). San Francisco: Jossey – Bass Publishers.
- Seindah Bahasa Secantik Kata, Dari Pandangan Pena Ketua Eksekutif. *Buletin PPPNP*. Edisi Januari-Ogos 2012.
- Seindah Bahasa, Secantik Kata Dari Pandangan Pena Ketua Pegawai Eksekutif. *Buletin PPPNP*. Edisi Jan-Jun 2016.
- Sekapur sirih Seulas Pinang, Ketua Pegawai Eksekutif. *Buletin PPPNP*. Edisi Julai-Disember 2011.
- Semiarto A.Purwanto (2005). Forest resource management and self-governance in regionali autonomy Indonesia. Dalam Maribeth Erb, Priyambudi Sulistiyanto dan Carole Faucher (Edt). *Regionalism in Post-Suharto Indonesia*. London: Routledge.
- Sesi interview dengan Dato' Seri Diraja Dr. Zambery Kadir, Menteri Besar Perak dalam sesi temubual pada 23 dan 28 Oktober 2016 di Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri, Ipoh Perak.
- Sesi interview dengan Tuan Asmali Ali (Pengurus Kewangan Ladang PT Pinang Witmas Sejati) bertempat di Ibupejabat PT Pinang Witmas Sejati Palembang Indonesia pada 28-30 Oktober 2016.
- Sesi interview dengan Tuan Hj Abd Ghani Mutalib, Pengurus Besar Operasi PPPNP pada 19, 20 dan 25 Oktober 2016 di Ibupejabat PPPNP.
- Sesi interview dengan Tuan Kahar Muktaruddin, (Pengurus Ladang PT Pinang Witmas Sejati) bertempat di Ibupejabat PT Pinang Witmas Sejati Palembang Indonesia pada 28-30 Oktober 2016.

- Shang-Jin Wei (2000). *How Taxing is Corruption on International Investors? The Review of Economic and Statistics*. Vol 82.Bil1. Februari.
- Sharan Merriam. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: Jossey Bass.
- Sidek Mohd Noah (2003). *Reka Bentuk Penyelidikan: Falsafah, Teori dan Praktis*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Sime Darby Berhad. (2002). *Sime Darby – A Corporate Sustainability Leader*. Sime Darby Group News. Vol 1.
- Siti Rafizah Nawawi (2006). Faktor yang mempengaruhi Pelaburan Asing di ASEAN-5. *Tesis*. Fakulti Ekonomi dan Perniagaan. Universiti Malaysia Sarawak.
- SLC distruktur semula – Zambry*. Utusan Malaysia. 14 November 2009
- Statistik Perkebunan Indonesia 2013-2015. Direktorat Jenderal Perkebunan. Jakarta. Desember 2014.
<http://ditjenbun.pertanian.go.id/tinymcpuk/gambar/file/statistik/2015/SAWIT%202013%20-2015.pdf>
- Subiyantoro, E. & Hatane, S.E. (2007). Dampak Perubahan Kultur Masyarakat at Terhadap Praktik Pengungkapan Laporan Keuangan Perusahaan Publik Di Indonesia. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. Vol 9. Bil 1.
- Suhaila Alang Mahat (2012). The Palm Oil Industry From The Perspective of Sustainable Development: A Case Study of Malaysian Palm Oil Industry. *Tesis*. Ritsumeikan Asia Pacific University: Japan .
- Susila, W. R. (1998). Daya Saing Dan Efisiensi Penggunaan Sumberdaya Minyak Sawit Mentah (CPO) Indonesia. *Jurnal Agribisnis*. Vol 2. Bil 2.
- Sustaining Growth Through Efficiency. Laporan Tahunan 2013. PT Astra Agro Lestari TBK. <http://www.indonesia-investments.com/upload/bedrijfsprofiel/196/astra-agro-lestari-annual-report-2013-laporan-tahunan-company-profile-aali-indonesia-investments.pdf>
- Tagreed Issa Kawar (2012). Cross-cultural Differences in Management. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 3 No. 6. March. 2012.

- Takata.M, (2008). *The Development And Current Issue Of The Malaysian Palm Oil Industry*. Bil 74.Winter 2008.
- Tang Sook Mun (2014). Factors That Influence Green Purchase Behaviour of Malaysian Consumers. *Tesis*. Faculty of Accountancy and Management: Universiti Tunku Abdul Rahman.
- Tania Murray Li (2015). Social Impacts Of Oil Palm In Indonesia: A Gendered Perspective From West Kalimantan. *Occasional Paper 124*. Bogor: Indonesia: Center for International Forestry Research CIFOR.
- Tarigan R. (2005). *Ekonomi Regional, Teori dan Aplikasi*. Bumi Aksara: Jakarta
- Tengku Machmud (2000). *The Indonesian Production Sharing Contract:An Investor's Perspective*. Cambridge: Kluwer Law International.
- Teoh Cheng Hai (2002). *The Palm Oil Industry In Malaysia*. WWF Malaysia. Petaling Jaya: Selangor. November.
- The Emergence And Consequences Of Cooperative Norms In Work Teams. *Academy Of Management Journal*. Bil 44
- Trompenaars, F. (1993). *Riding The Waves Of Culture: Understanding Cultural Diversity In Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Van Klinken G (2000). Indonesia New Ethinc Elites. Dalam Nordholt H.S dan Abdullah I. (edt). *Indonesia: In Search of Transition*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Victor M. Gastanaga, Jeffrey B. Nugent dan Bistra Pashamova (1998). Host Country Reforms and FDI Inflows: How Much Difference do they Make? [*World Development*](#). Vol. 26. Bil 7.
- Warjiyo, Perry & Solikin. 2003. *Kebijakan Moneter di Indonesia*. Jakarta: PPSK BI.
- Wayan R. Susila (2006). Peluang Pengembangan Kelapa Sawit Di Indonesia: Perspektif Jangka Panjang 2025. Lembaga Riset Perkebunan Indonesia: Bogor Indonesia.
- Westwood, R. (1997). Harmony And Patriarchy: The Cultural Basis For Paternalistic Headship Among The Overseas Chinese. *Organization Studies*. Vol. 18. Bil.3.
- Wilayah Belitung Dan Palembang Lubuk Pelaburan. *Utusan Malaysia*. 15 Jun 2015.

Willy H. V. (2010). *Land Use, Land Cover And Soil Science*. UK: Oxford.

Wirawan, D. dan Irawanto (2007). National Culture And Leadership: Lesson From Indonesia. *Jurnal Eksekutif*. Vol 4. Bil 3.

Yusof Basiron (2009). *Malaysian Palm Oil: Commitment Towards Food Security and Sustainability*. Global Oil and Fats Forum 2009.

Yusof Basiron dan Chan Kook (2004). Weng The Oil Palm And Its Sustainability. *Journal of Oil Palm Research*. Vol. 16 No. 1. June.

Yusof Basiron, Jalani, B S dan Chan, K W (2000). *Advances In Oil Palm Research*. Volume 1 Bil 2. MPOB: Bangi.



LAMPIRAN 1.

**SESI TEMUBUAL DENGAN DATO' SERI DIRAJA DR. ZAMBERY KADIR,
MENTERI BESAR PERAK DALAM SESI TEMUBUAL PADA 23 DAN 28
OKTOBER 2016 DI PEJABAT SETIAUSAHA KERAJAAN NEGERI, IPOH
PERAK**



LAMPIRAN 2

SESI TEMUBUAL DENGAN TUAN KAHAR MUKTARUDDIN, (PENGURUS LADANG PT PINANG WITMAS SEJATI)





LAMPIRAN 3

SESI TEMBUAL DENGAN TUAN ASMALI ALI (PENGURUS KEWANGAN LADANG PT PINANG WITMAS SEJATI)



SURAT URUSAN PERMOHONAN KEBENARAN ISPO OLEH PPPNP

203

LAMPIRAN 5

MENYERTAI TAKLIMAT PAGI BERSAMA PEKERJA-PEKERJA PT. PINANG WITMAS SEJATI



LAMPIRAN 6

BERSAMA PEGAWAI DI PT PINANG WITMAS SEJATI SEMASA PEMBAYARAN GAJI KEPADA PEKERJA LADANG

